

**Nº 117**

**BUSCANDO SENTIDO**

**Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Serie Gestión**

## **BUSCANDO SENTIDO**

**Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela<sup>1</sup>**

**“¿Cómo distinguir el hombre/mujer de ciencia moderno de un mago o un brujo y aún de aquello que está más alejado de la sociedad humana, la bacteria, dado que también ella se interroga sobre el mundo y no cesa de someter a prueba la descodificación de la señales químicas en función de las que se orienta?”**

**Ilya Prigogine<sup>2</sup>**

**Nosotros los seres humanos también nos interrogamos sobre el mundo y sobre nosotros mismos, y también sometemos a prueba, incesantemente -como la bacteria- las señales del mundo con las cuales nos orientamos.**

**Puede que sea una conducta que nos resulte habitual; lo más común es que vivamos con el piloto automático encendido. Es decir, comer, trabajar, llegar a casa, conversar, ver televisión y nuevamente otro día más, parecido al anterior. Fin de semana, deporte, siesta, amigos quizá, en el mejor de los casos. Fantástico, estamos en lunes de nuevo, otra semana más, otro mes más, otro año más y mira cómo ha crecido tu hijo. A veces, el proceso de interrogamos sólo sucede cuando tenemos una crisis o cuando estamos cerca de la muerte. Y es la pregunta del sentido la que más nos puede doler; es la sensación de no saber para qué hemos hecho todo lo que hemos hecho.**

**Si no tienes respuestas es que has estado viviendo con tu piloto automático.**

**Algunos despiertan por eventos externos tales como la pérdida de trabajo, la muerte de un ser querido o bien sencillamente se enferman. El cuerpo es más sabio y se declara “en huelga”, si no me miran ni me cuidan, me rebelo, dice sensatamente. Entonces aparece el lumbago para que dejes de “cargar tu espalda” y obliga a quedarte en cama; aparecen las alergias para mostrarte su rechazo y sensibilidad; aparece el colon irritable que no soporta que sigas comiendo tus rabietas.**

---

<sup>1</sup> **AUTORES: JACQUELINE VALENZUELA, Académica de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Ingeniero Comercial, Universidad Adolfo Ibañez. Experta en desarrollo organizacional. Consultora de empresas.**

**TEODORO WIGODSKI, Académico de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile. MBA, MBL, MAE. Director de empresas.**

<sup>2</sup> **PRIGOGINE, Ilya. La nueva alianza: la metamorfosis de la ciencia, pg.15. Alianza, Madrid, 1990.**

**Otra alternativa es hacerse cargo de las preguntas e invertir en sus posibles respuestas. Despertemos ahora y no veinte años después. Desconectemos el piloto automático y vinculémonos a la vida.**

**Hoy necesitamos urgentemente tomar conciencia de nuestras vidas porque de alguna manera hemos pasado de un “paradigma de relojería”, en donde todo estaba mecánicamente predeterminado, fijo y lineal, a uno mucho más abierto, flexible, holístico y ecológico, que exige de todos una transformación fundamental de nuestros pensamientos, de nuestras percepciones y de nuestros valores.**

**Nuevamente el ser humano se enfrenta a la posibilidad de extinción de su especie y este desafío exigirá una expansión de nuestras percepciones y modos de pensar, y también requerirá de un cambio de nuestros valores y prioridades. O cambiamos o arriesgamos la supervivencia de la especie. Darnos cuenta de que ya no tenemos (y nunca hemos tenido) la supremacía y el dominio del planeta y que somos seres interdependientes de hasta la más mínima bacteria, que somos parte de una red de conexiones, una hebra en el tejido cósmico, debiera ser el mayor aliciente para reubicarnos en este entramado, gracias a que tenemos la posibilidad de reflexionar sobre ello, rediseñar y co-crear el propio ser que somos.**

**La ciencia del siglo XX y XXI, con la teoría cuántica y de la relatividad, nos dice que no podemos percibir cómo es la realidad, y que somos nosotros mismos, por las biológicas limitaciones de nuestra percepción, quienes generamos y creamos la realidad. No podemos interpretar, entender el mundo, hablar del mundo, sin antes llegar a entendernos a nosotros mismos. Las cosas son como las interpretamos, desde nuestra naturaleza humana determinada biológicamente por las capacidades perceptivas del observador que cada uno de nosotros es.**

**Parece existir consenso en los problemas y crisis que los seres humanos estamos experimentando. A nivel global tenemos situaciones que nos parecen complejas de solucionar, como la crisis medio ambiental y el calentamiento global, la crisis financiera mundial, inimaginable hasta hace poco. Gran porcentaje de la población vive en la miseria y vemos una creciente inequidad en la distribución de la riqueza a nivel mundial, la cual está en manos de un porcentaje minoritario de los habitantes. Tenemos una crisis de entendimiento religioso, con resultados de violencia y terrorismo. Los alimentos elaborados con avances tecnológicos nos comienzan a producir daño. Necesitamos cada vez más energía y sabemos que la mayoría de nuestras actuales fuentes energéticas contaminan el planeta. Predominan valores basados en la ley del más fuerte, del más competitivo. El éxito se valoriza en términos monetarios y de**

**poder relativos. Crece la desconfianza en la capacidad de los gobiernos y en especial en los políticos. Aumenta la percepción de corrupción.**

**Aunque la calidad de vida en lo material ha progresado notoriamente, ello no se ha traducido en mayor felicidad. El estrés es la enfermedad de moda. Existe confusión y desánimo frente a la mirada del futuro. No sabemos qué hacer y desconfiamos de casi todo. Es lo que llamamos crisis, un quiebre de la concepción del mundo que tenemos, una crisis del tipo de observador que hemos sido por tantos siglos, y que se ha transformado en una crisis del alma<sup>3</sup>.**

**La intensidad de los cambios globales, así como la rapidez de los avances tecnológicos, tales como la automatización y robotización de la producción, la revolución de la internet, los avances de la biotecnología y de las telecomunicaciones y también la globalización del comercio de productos y servicios, ponen de manifiesto que la historia de la humanidad ha entrado en una etapa sin precedentes y con imprevisibles efectos para las sociedades en el siglo XXI. Este nuevo escenario mundial es una experiencia inédita que requiere de nuevas respuestas en todos los órdenes, tales como el económico, político, ecológico, cultural y muy en especial el educativo. Sin embargo, tenemos que empezar también por nuevas preguntas o redescubrir las preguntas de nuestros ancestros, aquellas que hemos olvidado porque estamos conectados al piloto automático.**

**Desde estas preguntas y reflexiones los autores decidimos realizar un curso en el Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile. Un curso sobre preguntas sin respuestas, porque desde un principio sabíamos que no tendríamos una sola respuesta, sino muchas. Más aún, dejaríamos que los propios alumnos hicieran las preguntas, y se quedarán sin respuestas únicas. Esto parecía ser una tremenda contradicción para nuestro rol de profesores, que supone que debemos “enseñar”, mostrar lo que sabemos y no mostrar lo que no sabemos. Fue un curso electivo que el año 2009 se incluyó en la malla curricular del MBA, con el nombre: “Buscando Sentido, la emergencia de un nuevo paradigma”.**

**Se pretendió que el alumno accediera a una base desde la cual pudiera continuar con la reflexión, desde un más alto nivel de conciencia en este tema del “nuevo ser humano”, que ya ha pasado a ser central en nuestro quehacer individual y de las organizaciones. Este curso aporta una perspectiva integral para el administrador de empresas, respecto de de las motivaciones y frustraciones de los integrantes de la empresa, de manera de alinear los objetivos de la organización con los factores que movilizan a los trabajadores y ejecutivos. De este modo es posible complementar los conocimientos y habilidades que un programa de MBA,**

---

<sup>3</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. “El Observador y su Mundo. Volumen I”. Editorial JC Sáez, 2004.

**considerando las preocupaciones que los seres humanos estamos experimentando en el presente de cara al futuro.**

**Los resultados de la experiencia académica son promisorios e incentivadores, y a continuación se presentan algunas de sus principales conclusiones.**

## **IAS PREGUNTAS**

**Las primeras preguntas que emergieron fueron: ¿Para qué es que vivimos?, ¿Cuál es el sentido de nuestras vidas?, ¿Qué o quién le da sentido a nuestras vidas?**

**Y de estas preguntas nacieron muchas otras, cada una, desde la perspectiva de cada individuo.**

**La primera conclusión fue que estas preguntas nos las hacemos principalmente cuando tenemos descontento con la vida o nos acontece una crisis, cuando tenemos dificultad en entender por qué suceden ciertas situaciones o por qué el mundo está de la manera en que se manifiesta. En esas situaciones buscamos un entendimiento más amplio que nos ayude a comprender.**

**Recurrimos a la filosofía y a la teología para que nos den respuestas amplias y universales a estos descontentos. Las respuestas que encontramos ya están influenciadas por preconcepciones culturales y filosóficas. El significado de la vida se entrelaza profundamente con los conceptos filosóficos y religiosos de la existencia, sentido y felicidad, y toca muchos otros temas, tales como significado simbólico, ontología, valor, propósito, ética, el bien y el mal, libre albedrío, concepto de Dios, la existencia de Dios, el alma y la vida después de la vida**

**Las contribuciones científicas son más indirectas; describiendo los hechos empíricos sobre el universo, la ciencia proporciona un cierto contexto y fija los parámetros para las conversaciones sobre estas materias.**

## **LA INVESTIGACION**

**Para hacemos cargo de las preguntas recurrimos a la historia y al pensamiento de la humanidad. Recorrimos las diferentes perspectivas religiosas que ofrecen respuestas a las preguntas, como el cristianismo, judaísmo, budismo, hinduismo, islamismo, taoísmo, confucianismo, sintoísmo. También revisamos las perspectivas filosóficas, desde los griegos, hasta el existencialismo, el humanismo, el positivismo y las perspectivas científicas,**

**principalmente de las nuevas ciencias que emergieron a partir de las teorías de la relatividad y cuántica**

**Todas estas perspectivas, sin excepción, ya se habían hecho las mismas preguntas, con diferentes tipos de respuestas y de las cuales deducimos las siguientes interpretaciones:**

- **Cada ser humano es un ser único, diferente a los demás. Tenemos diferencias significativas, desde nuestras biología, historias, educación y experiencias particulares. Dadas estas diferencias cada uno de nosotros vive interpretaciones de la realidad que pueden resultar diferentes ante un mismo hecho. Así las cosas son como las vemos e interpretamos, cada uno de nosotros, con nuestras diferencias.**
- **Sin embargo, generalmente olvidamos lo común que tenemos entre los seres humanos: todos buscamos la felicidad (o algo parecido como amor, plenitud, libertad).**
- **Y tenemos más en común. Todos los seres humanos enfrentamos la muerte y por lo tanto también experimentamos el finito vivir de nuestras vidas. Sin embargo, en la modalidad de piloto automático vivimos la vida como si no nos fuéramos a morir nunca y, por otra parte, también podemos vivir la vida como un “gran problema”.**
- **Somos seres que sabemos que vivimos y que, al final, nos vamos a morir. Y esta conciencia nos revela nuestra tragedia existencial.**
- **Hacemos cargo de nuestras vidas es responsabilizamos de nuestros actos, omisiones y opciones, lo que llamamos libre albedrío; y cada segundo de nuestro vivir es una decisión, que tomamos por acción u omisión respecto a cómo lo vivimos.**
- **Cada uno de nosotros está solo consigo mismo, es lo que se denomina la “soledad existencial”, la brecha insalvable entre el individuo y el resto del mundo. Aparece la reflexión de que sólo yo habito el mundo que conozco y nadie puede acceder a éste.**
- **Vivimos nuestras vidas con otros seres humanos, con nuestras diferencias y dimensiones comunes.**
- **Somos seres en permanente transformación, celular, biológica, psicológica, así como en otras dimensiones de la experiencia humana.**
- **Somos seres siempre incompletos, inacabados. Aunque alcancemos las metas que nos hemos fijado, siempre surgirá algo nuevo por emprender y aprender.**
- **Darle un sentido a nuestras vidas es la gran posibilidad y responsabilidad de los seres humanos.**

**Todas estas experiencias son comunes para los seres humanos, dimensiones que viviendo de manera no consciente, simplemente olvidamos o no las observamos en la relación con los otros.**

## **PERSPECTIVAS FILOSOFICAS**

**Importante fue en nuestra investigación, explorar algunas perspectivas filosóficas que subyacen actualmente en nuestras creencias y narrativas como la de Nietzsche, que propone que el problema del hombre está determinado por la jerarquía de valores que condicionan su cultura y a la cual se ha sometido y resignado. Según Nietzsche, en la voluntad del hombre estaría la clave para superar sus problemas fundamentales y este sentimiento heroico es el que debiera surgir en el ser humano, ya que el héroe nunca se resigna, sino que enfrenta la existencia con voluntad de poder:**

**Otra perspectiva también presente hoy es la de Sartre, la que muestra la existencia humana como absurdo. Y hace la siguiente reflexión:**

**“..la vida es absurda porque ella es posible sólo gracias a la conciencia. .... todo es relativo al sujeto que existe. Sin embargo, el ser humano busca fundar su ser absolutamente; anhela superar la “relatividad” de sus decisiones libres. Anhela, en el fondo, ser Dios. Y como es un sueño imposible .... el hombre resulta ser una “pasión inútil”, un absurdo.”<sup>4</sup>**

**También presente en nuestros días está la frase de Diógenes Laercio<sup>5</sup>, que nos dice con cinismo y resignación:**

**“Puesto que la muerte en realidad no nos atañe, ya que, mientras existimos, no hay muerte, y cuando habría muerte para nosotros ya no existimos; luego no atañe ni a vivos ni a muertos”.**

**Finalmente está la reflexión de Heidegger que nos habla de un ser humano que se encuentra “lanzado” al mundo, previamente normado, y este ser humano tiende a “adaptarse” y no salir de este mundo normativo. Esto constituye una existencia inauténtica y angustiante.**

**A partir de estas reflexiones de importantes pensadores occidentales, es posible interpretar que la muerte, la vida y la convivencia, son angustiantes por mucho que el ser humano trate de disimular o evadir esa angustia. Las orientaciones para vivir una buena vida, parecieran estar en asumir la muerte como destino propio con la conciencia heroica de que “soy para la muerte” y también asumir la convivencia ya que todos estamos en la “misma carrera hacia la muerte”.**

**Sólo el hombre moderno, con su disponibilidad de recursos y posibilidades, ha optado por la desesperación de tener que buscar para asignar un sentido trascendente a su existencia.**

---

<sup>4</sup> SARTRE, Jean Paul. El Ser y la Nada. Traducción castellana en Buenos Aires.1966. p.747

<sup>5</sup> LAERCIO, Diógenes. Carta a Meneceo, 125

**Las religiones también ofrecen caminos para darle sentido a la vida, desde tener una verdadera vida cuando se muere, hasta vivir esta vida en el servicio y ayuda al más débil, y de esta manera ganarse un espacio privilegiado en la otra vida. A muchas personas este camino de vida les da sentido, seguridad y serenidad ante la muerte.**

## **LA BUENA NOTICIA: UNA CRISIS**

**Las diversas perspectivas filosóficas y religiosas que estudiamos han mostrado limitaciones para evitar las crisis que experimentamos al inicio del siglo XXI. Sin embargo, esta coyuntura nos da la oportunidad de revisar la forma en que observamos el mundo y nuestras vidas.**

**Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra crisis da cuenta de una mutación importante en el desarrollo de procesos de orden físico, histórico o espiritual.**

**Crisis viene de la palabra sánscrita kri o kir, que significa dispersar, purificar, o sea, limpiar de imperfección. La crisis actúa como el elemento químico denominado crisol, que purifica el oro y acrisola, vale decir purifica y limpia, los elementos que se han incrustado a lo largo de un proceso vital o histórico y que, con el tiempo, han ido adquiriendo un papel sustantivo, apoderándose del núcleo mismo, al punto de poner en peligro la sustancia misma.**

**Es decir, una crisis contiene vitalidad creadora. Tiene la fuerza de remecernos hasta dejar hecho polvo nuestros automatismos, y esto es una tremenda oportunidad para superarnos.**

**La crisis tiene una mirada positiva; puede ser la oportunidad para el ser humano de religarse con la trama de la vida a través de la naturaleza, la sociedad, el planeta y el universo.**

## **UN CAMINO DISPONIBLE**

**Hasta hace poco creíamos que el ser humano estaba sobre las cosas y por encima de todo: “debemos subyugar a la naturaleza, atarla a nuestro servicio y hacerla nuestra esclava”.<sup>6</sup>**

**Sin embargo ha comenzado a emerger la consciencia de la interdependencia: todo está conectado con todo y nada puede existir fuera o de manera independiente de esta red interdependiente.**

---

<sup>6</sup> BACON, Francis.1561-1626 Novum Organum

**Así como decía desde la sabiduría de uno de los pueblos originarios de Norte América, el Jefe Seattle<sup>7</sup> en sus palabras ante el gobernador de Washington en 1856 al aceptar vender sus tierras:**

**“¿Dónde ha quedado el bosque denso y cerrado? Se acabó. ¿Dónde estará el águila? Se fue. Es el fin de la vida y el comienzo de la supervivencia...Si te vendemos nuestra tierra, ámala y protégela como nosotros lo hacíamos. Nunca divides cómo era esta tierra cuando tomaste posesión de ella. Y con toda tu fuerza, con tu poder y con todo tu corazón. Consévala para tus hijos e hijas y ámala como Dios nos ama a todos. Nuestro Dios es el mismo Dios. Esta tierra le es sagrada. Ni siquiera el hombre blanco puede eludir el destino común a todos nosotros.”**

**En este discurso distinguimos la interdependencia y la ligación de todos los seres, lo sagrado de la naturaleza, la presencia de lo divino en el ser humano y el universo entero, y la constatación que, a pesar de nuestras aparentes diferencias como seres humanos, tenemos un mismo destino común.**

**En la actualidad surgen llamados similares. Por ejemplo la proposición emergente de la Teoría Evolutiva es que las diversas dimensiones de la vida están conectadas, manifestando las mismas leyes generales o patrones dinámicos. Más aún, desde la física cuántica algunos desprenden que todo es energía en diversos grados de concentración y estabilización de complejos sistemas de relaciones, en los que todo está interconectado con todo. Según el físico Fritjof Capra<sup>8</sup>, lo que denominamos vida son relaciones, interconexiones, interdependencias e intercambios de todo con todo, en todas las coordenadas y en todos los tiempos. O, como dice Capra, “para recuperar nuestra plena humanidad, debemos reconquistar nuestra experiencia de conectividad con la trama entera de la vida.”<sup>9</sup>**

## **BUSCANDO EL SENTIDO DE NUESTRAS ORGANIZACIONES**

**Finalmente concluimos que la pregunta del sentido de nuestras vidas debiera abarcar también a las organizaciones sociales en las cuales participamos, incluyendo a las empresas.**

---

<sup>7</sup> Seattle, cacique de los Duwanish, quien pronuncia este discurso ante el gobernador de Washington en 1856. Su discurso fue publicado en el diario Seattle Star en 1877. El gobernador le había hecho llegar al cacique su voluntad de comprar las tierras de los Duwanish porque los blancos querían habitar y trabajar en ellas.

<sup>8</sup> Doctor en física teórica por la Universidad de Viena (1966), Fritjof Capra ha trabajado como investigador en física subatómica en la Universidad de París, en la Universidad de California (U.C.) en Santa Cruz, en el Acelerador Lineal de Londres y en el Laboratorio Lawrence Berkeley de la U.C. También ha sido profesor en la U.C. en Santa Cruz, en Berkeley y en la Universidad de San Francisco.

<sup>9</sup> CAPRA, Fritjof. La Trama de la Vida, pg. 305. Editorial Anagrama. 1998.

**Estamos viviendo cambios profundos en nuestros supuestos base y por lo tanto en la forma cómo vemos el mundo y cómo lo experimentamos. Esto también le acontece a las empresas como organizaciones donde trabajan seres humanos. Se comienzan a utilizar palabras desarrolladas desde las ciencias del siglo XX, que dan cuenta de características de los fenómenos de la naturaleza y que comienzan a tener capacidad explicativa y predictiva en el ámbito organizacional. Conceptos tales como que la incertidumbre es una certeza, auto-organización, atractores, bifurcaciones, volatilidad, fluctuaciones, teoría de la complejidad, del caos y de las catástrofes, creatividad, aprendizaje, resiliencia, sistemas autopoieticos, en fin, distinciones tomadas de las modernas física, química y biología.**

**El foco está puesto en desarrollar organizaciones que, conservando su esencia, se adapten a los cambios, que aprendan a aprender, a innovar y también a olvidar los éxitos del pasado.**

**Se puede constatar que el objetivo de las empresas también está siendo cuestionado. Desde la perspectiva de la Sociedad, ya no puede ser sólo el de la rentabilidad, como lo establece, por ejemplo la Ley de Sociedades Anónimas<sup>10</sup>. Por otra parte, también se hará cada vez más presente que los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la Sociedad<sup>11</sup>.**

**Se necesita una profunda transformación en la forma en que generamos sentido a nuestras vidas y a las organizaciones. No se trata de mejorarnos o realizar nuevos aprendizajes, se trata de “dejar atrás quienes fuimos para iniciar no sólo una vida nueva, sino para inaugurar una forma de ser diferente”<sup>12</sup>.**

**Consideramos que el ser humano comenzará a construir una nueva forma de observar y actuar en el mundo después de estas crisis. Tenemos claro que el crecimiento indefinido ya no es un objetivo sostenible para las empresas, ni lo es para el planeta**

**Será la sustentabilidad el nuevo sentido que se consolidará en las empresas, con base en valores que se están rescatando como la honestidad, la solidaridad y la ética en los negocios<sup>13</sup>.**

**La creciente consciencia a nivel directivo y ejecutivo de la importancia de considerar en el mapa estratégico de la empresa, a los diversos grupos de interés (stakeholders), de tal manera de evaluar si las iniciativas están creando valor positivo para el conjunto de actores y que se**

---

<sup>10</sup> Ley 18.046 de SA, artículo N° 9.

<sup>11</sup> Ajuste a la redacción que establece la Ley 18.046 de SA (cambiando sociedad con minúscula, entendida como la empresa, por Sociedad con mayúscula, correspondiente a la Comunidad toda).

<sup>12</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. “El Observador y su Mundo. Volumen II”. Editorial JC Sáez, 2004.

<sup>13</sup> WIGODSKI, Teodoro. “Ética en los Negocios”. Editorial JC Sáez, 2009.

**estén respetando los derechos de todos los incumbentes. En caso contrario contemplar las apropiadas compensaciones económicas para aquellos grupos que estarían siendo afectados de manera negativa por la futura acción empresarial.**

**Adicionalmente se observan mayores expectativas de la Comunidad respecto de las virtudes que los administradores de las empresas y organizaciones, tendrán que manifestar a través de sus decisiones y acciones, para obtener una positiva apreciación social que proyecte a la empresa en su entorno y comunidad.**

**La especie humana biológicamente se caracteriza por su naturaleza social. Necesita vivir en colaboración para ampliar las posibilidades de sobrevivencia. Surge con fuerza en los últimos años, en el ámbito empresarial, las acciones llamadas de responsabilidad social empresarial, que responden a los primeros pasos en la emergente integración de la empresa en la Sociedad. La filantropía selectiva ya ha mostrado que no es sustentable.**

**Se requiere establecer un creciente alineamiento entre la misión de la empresa en el mercado y el compromiso de reciprocidad con los principales grupos de interés, protegiendo la reputación de la empresa, sin duda el principal activo intangible y que explica el mayor valor económico de mercado y posicionamiento estratégico a la empresa**

**Está científicamente comprobado que los seres humanos estamos constituidos de la misma materia del universo. Por esto cada vez más nos conmovió la necesidad de religarnos con la naturaleza, la humanidad y el universo.**

**La actual mega crisis está aglutinando una masa crítica de seres humanos, que aumentando sus niveles de consciencia están siendo capaces de impulsar los cambios de prácticas y prioridades, que podrían hacer más probable la conservación de la vida humana en el Universo.**

**Centro de Gestión (CEGES)**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Universidad de Chile**

**Serie Gestión**

**Nota: Copias individuales pueden pedirse a [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**Note: Working papers are available by request at [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**2001**

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)  
Oscar Barros V.**
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio  
Carlos Vignolo F.**
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública  
Koldo Echebarria Ariznabarreta**
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)  
Álvaro V. Ramírez Alujas**
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)  
Sergio Spoerer H.**

**2002**

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos  
Oscar Barros V.**
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios  
Enrique Jofré R.**
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile  
Viviana Fernández**
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?  
Viviana Fernández**
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas  
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.**
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista  
Carlos Vignolo F.**
- 40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí  
Carlos Vignolo F.**
- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management  
Máximo Bosch y Andrés Musalem**
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública  
Sergio Spoerer**

43. **Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates**  
Viviana Fernández
- 2003**
44. **Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**  
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. **Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**  
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. **Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**  
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. **Extreme Value Theory and Value at Risk**  
Viviana Fernández
48. **Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**  
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. **Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**  
Luis Morales y Viviana Fernández
50. **El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**  
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. **Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**  
Viviana Fernández
52. **Parallel Replacement under Multifactor Productivity**  
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. **Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**  
Viviana Fernández
54. **Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**  
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra
- 2004**
55. **The Credit Channel in an Emerging Economy**  
Viviana Fernández
56. **Frameworks Derived from Business Process Patterns**  
Oscar Barros y Samuel Varas
57. **The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**  
Viviana Fernández
58. **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile**  
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. **Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**  
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. **A Novel Approach to Joint Business and System Design**  
Oscar Barros
61. **Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**

- Teodoro Wigodski**
62. **No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**  
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. **Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**  
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. **Time Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**  
Viviana Fernández
65. **Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**  
Oscar Barros
66. **Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. **Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**  
José Miguel Cruz
- 2005**
68. **Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**  
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. **La Medición de Faltantes en Góndola**  
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkut
70. **Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. **Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**  
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. **Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**  
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. **Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**  
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. **Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**  
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**  
Teodoro Wigodski
76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**  
Mario Waissbluth
77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**  
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**  
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

**2006**

- 79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**  
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
- 80. Modelo de Pronóstico de Ventas.**  
Viviana Fernández
- 81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**  
Óscar Barros V.
- 82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**  
Oscar Barros V.
- 83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**  
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M
- 84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
- 85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**  
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

**2007**

- 86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**  
Óscar Barros V.
- 87. Personalizando la Atención del Cliente Digital**  
Juan Velásquez S.
- 88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**  
Sergio Spoerer
- 89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**  
Teodoro Wigodski
- 90. Business Processes Architecture And Design**  
Óscar Barros V.
- 91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**  
Teodoro Wigodski
- 92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
- 93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**  
Teodoro Wigodski
- 94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas**  
Rossana Costa y Mario Waissbluth
- 95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**  
Teodoro Wigodski

**2008**

- 96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**  
Teodoro Wigodski
- 97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**  
Teodoro Wigodski

98. **Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**  
Eduardo Contreras
99. **Sistemas Complejos Y Gestión Pública**  
Mario Waissbluth
100. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Primera Parte**  
Oscar Barros
101. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte**  
Oscar Barros
102. **Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**  
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. **Active learning as source of continuous innovation in courses**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
104. **Learning to Start Starting by Learning**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis
105. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Tercera Parte**  
Óscar Barros V.
106. **Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**  
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
107. **Calentamiento Global: Estrategia de acción**  
Teodoro Wigodski S.
- 2009**
108. **Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**  
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. **Gestión del Cambio en el Sector Público**  
Mario Waissbluth
110. **La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport**  
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.
111. **Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.**  
Eduardo Contreras
112. **Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?**  
Gonzalo Maturana F.
113. **“Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.**  
Carlos Vignolo F.
114. **La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.**  
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
115. **Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.**  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

**2010**

**116.      **Ángeles Y Demonios En La Gestión Pública Chilena.**  
**Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara****

**117.      **Buscando Sentido**  
**Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela****